

「3PL+輸送管理が相乗効果を発揮する」

トランコム 清水正久 社長

小型トラック中心の地場配送会社が家電共配事業をモノにして一九九〇年代に上場を果たし、二〇〇〇年代には求貨求車事業によって事業規模を飛躍的に拡大させた。しかし、今やそれも開拓の余地が限られてきた。センター運営と輸送管理を丸ごと請け負う「ワンストップ3PL」の実現に向け、三たび事業モデルの転換を図る。(聞き手・大矢昌浩)



利益率七%は最低ライン

——二〇一三年三半期の過去最高決算に続き、今期も大幅な増収増益を見込んでいます。逆風下で業績が伸びている理由をどう自己分析しますか。

「環境がどうとか、戦略がどうとか、数字を挙げて説明を付けることもできるのですが、本音を言えばそうしたことは上っ面であって、実際はそんなことではないと感じています。少なくとも景気は関係ない。世間を見ても、厳しい環境下で伸びている会社もあれば、無風の業界でも駄目な会社は駄目。業績を決めるのは外部環境ではなくて、内なる問題だと思つ。仕組みや戦略ももちろん重要だけれど、それ以上に内部の体制というか、組織体としてのバランスというか、うまく説明できないけれど、社員たちが外を向いてしつ

り動いているかということが結果に表れてくる。今はそれが割と良い形に保っているのかなと思います」

——求貨求車の物流情報サービス事業とともに3PL事業も順調に伸びている。

「やっと当たり前のことが理解できる水準になってきたというところですが、確実にステージは上がりました。とりわけ従業員のマインドや考える力には自信を持てるようになってきた。当社が本格的に3PLに乗り出したのは一〇年くらい前で市場では後発でした。それまではトラック輸送中心の会社で、私自身も含めて力技に頼るような文化だった。それを『2S(整理・整頓)』や『5S』といったところから始めて、データの取り方やKPIの使い方など試行錯誤を重ねてきました。拠点別の収支管理も従来の週次から日次にして、ようやく3PL事業の土台ができてき

た」

——3PL事業の営業利益率は一三年三半期時点で七・六%に達しています。本誌の調査では業界平均は三〜四%ですから相当にハイレベルです。

「七%は高くない。むしろ最低ラインだと考えています。あれだけの手間と労力を掛けて三〜四%しか利益が残らないのでは割に合わない。3PL事業で利益が出ない理由のほとんどは業務費が高過ぎるからです。業務費の大部分は人件費ですから人の使い方が下手だということになる。生産性が低いために作業当たりの単価が割高になる」

「人の使い方のうまい現場とそうでない現場の違いは決定的です。ピッキング作業一つ取っても、当社で改善に取り組んだ当初は一ピック当たり五秒以上掛かっていた。それが改善を重ねることで五秒を切り、四秒を切るよう

になる。昨年は三秒を切りました。処理スピードが倍になれば単位当たりの人件費は半分になる。その結果、三%しか利益を出せなかった事業所が、一〇%を超える利益を出すようになる」

——リーマンショック以降、既存荷主の物量減少が3PL事業の足枷になっています。

「それは当社も同じです。しかし、荷物は急には減らない。全く予想できないということはありません。事前に何らかのシグナルは出ている。兆候をつかんだらスピーディに手を打つ。空きスペースを埋める相性のいい荷物を探したり、拠点の移転を検討したり、打ち手はあります。そうやって影響を最小限に抑える。何があっても赤字にしないことを大事にしています」

——一方、求貨求車事業は以前から成熟を指摘する声がある。しかし、実際には成長ペースは落ちていません。

「それでも伸びしろは限られてきました。この一〇年の当社の成長は二〇〇〇年代の初頭に作った仕組みの延長線上にありました。しかし、このままで現在の事業規模を三倍や五倍にできるかと言えば、イメージがわかない。統計がないので求貨求車市場における当社のシェアを正確に把握することはできませんが、今の何倍もマーケットがあるとは思えない」

「一〇年前に作った仕組みとは、I-Tを活用した求貨求車システムですね。当時はI-Tブームで、帰り荷を融通する。水屋の仕事を自動化したシステムがいくつも乱立しました。」

「当社も求車情報と求貨情報のマッチングにI-Tを活用しようと考えました。そして、ある研究所と一緒に半年掛けてシステム開発に取り組んだ結果、無理だ」という結論に達したんです。マッチングにはどうしても人手が必要だと分かった。そこで方針を改めて、マッチング担当者の業務をI-Tでサポートするかたちに切り替えました」

「その結果、マッチングの生産性が飛躍的に向上しました。属人的だったノウハウを組織化することもできた。それまでは個人に仕事が生かされてきたので、主力のスタッフが休むと売り上げがガクンと減った。それを一定の知識があれば誰でもできる仕組みにできました。その後もシステムのバージョンアップは重ねてきましたが、基本的な枠組みは一〇年前と変わっていません」

「その成長に限界が見えてきたか?」
「まだしばらくは増やせます。しかし我々の求貨求車事業の対象となる取引先は、トラック運送会社を中心に恐らく国内に一万数千社程度で、当社は既に一万社程度の口座を持っている。これから爆発的に口座を増やすことは物

理的に難しい」

「振り返ると当社はこれまでも、ほぼ一〇年おきに転機を迎えてきました。名古屋の地場運送会社として出発し、九〇年代には家電共配を軌道に乗せることで上場を果たしました。ところがその後、家電業界の流通構造が大きく変化して、共配ニーズが急速に縮小してしまっただけでなく、二〇〇〇年代に入り、共配から求貨求車事業に大きくシフトした。そして今また改めて転機を迎えていると感じています」

中ロット混載サービスを開始

「今回はどう変化するのでしょうか。」

「求貨求車サービスに流れてくるのは固定契約の幹線車両から溢れた荷物です。そのマッチングをベースにして、メーカーの幹線輸送を波動対応まで含めて全て当社が責任を持って管理する体制に広げていきます。大手日雑メーカーで既にその実績があります。それをモデルに他の荷主にも展開していく。そのため今年三月に特定荷主に専門的に対応する『CSセンター関西』を開設して現在トライアルを行っています」

「実運送も強化するのですか。」

「既に当社は五〇〇台以上の車両と固定契約を結んで実運送業者と同等の幹線輸送サービスを行っています。今年末までにこれを八〇〇台に増やしま

す。その一方、今年二月に『中ロット関西センター』、四月に『中ロット関東センター』を開設して、中ロット貨物の混載サービスも開始しました」

「路線業にも進出するのですか。」

「路線便のようにターミナルで荷物を方面別に仕分けるような仕組みではありません。当社の情報力を活かして、幹線輸送車で二、三カ所を集荷に回り、同じ方面の荷物で満載にしてそのまま運びます。路線便の定型サービスとは違って出荷時間や積み卸し方法など個別のニーズに臨機応変に対応できる。従来は路線に出すか、積載率が悪くても車建てにするかしかなかった荷物を当社がリーズナブルな条件で請け負うことで、荷主との関係性を深めていく。そこから最終的に荷主の輸送管理全般を当社が仕切るかたちに持っていきたい」

「そうした輸送管理と3PL事業に相乗効果はありますか。」

「幹線輸送の包括管理のモデルになっている日雑メーカーの案件は、庫内作業、センター運営から始まった仕事でした。そこから輸送管理へと業務委託の範囲を広げていったんです。その結果、荷主の情報を我々が共有することで一歩踏み込んだ提案ができることが分かりました」

「センター運営を任せられていると、単

に輸送業務を委託されるのでは違うレベルで荷主の情報が入ってきます。荷主がどのような段取りで何をしたいのか。相場の精度と深さで事前に知ることができる。それを元に我々は荷主に對して『そうしたいなら、現在は輸送がこういう状態なので、こうするともっと上手く回りますよ』と提案できる。輸送に合わせた出荷、出荷に合わせた輸送が可能になってくる」

「荷主から見れば輸送管理を一社に任せると競争原理が働かなくなる恐れがあります。」

「その心配は分かりません。しかし、センター運営と配車がバラバラでは、同じことをやれと言われてもまずできない。結果として我々だけでなく、荷主が損をしてしまう。それを乗り越えるのが3PLだと理解しています。それを当社では『ワンストップ3PL』と呼んで事業ビジョンに掲げています」

清水 正久(しみず・まさひさ)
1950年生まれ。73年大阪大学経済学部卒。同年三井生命保険入社。76年愛知小型運輸(トランコムの前身、現ラネット)入社。89年同社取締役。94年常務。2000年専務。05年社長就任。現在に至る。